



B. Business Impact

Challenges for Tomorrow's Management

Crise, inertie, incertitude et management

ESCP Impact Paper No. 2020-14-FR

Frédéric fréry
ESCP Business School

[Crise, inertie, incertitude et management

Frédéric Fréry
ESCP Business School

Abstract

Cet article explore les relations entre les notions de crise, d'inertie, d'incertitude et de management et discute notamment le paradoxe apparent entre l'inertie, qui est une des caractéristiques essentielles des organisations, et l'incertitude dans laquelle nous plonge la crise du Covid-19. L'idée centrale est que concevoir une organisation ou une stratégie capable d'anticiper ce type de crise est un projet absurde.

Mots clés: Crise, inertie, incertitude, management, stratégie

Crise, inertie, incertitude et management

En Europe et ailleurs, nombreux sont ceux qui affirment que la pandémie de Covid-19 – et plus encore l'arrêt de l'économie qu'elle a entraîné – constituent une occasion unique de réformer en profondeur les pratiques de gestion, les techniques de management, les réflexions stratégiques, et donc tout à la fois l'économie et la société. S'appuyant sur le principe selon lequel « il ne faut jamais gâcher une crise » (qui s'accompagne de l'inévitable idéogramme chinois désignant à la fois « danger » et « opportunité »), ils postulent que nous avons franchi un cap définitif et que le « monde d'après » sera profondément différent du « monde d'avant ».

Or, on peut raisonnablement supposer que les organisations ne vont pas radicalement changer. En effet, parmi les idées qui traversent la littérature de management, celle d'inertie organisationnelle est peut-être l'une des plus essentielles. De la théorie comportementale de la firme de Cyert et March (1963) à la stratégie Océan Bleu de Kim et Mauborgne (2005), du dilemme exploration/exploitation de March (1991) à l'incrémentalisme de Johnson (Whittington et *al.*, 2020) et de la théorie institutionnelle de DiMaggio et Powell (1985) à la notion de disruption définie par Christensen (1997), on retrouve la même constatation : une des principales caractéristiques des organisations est leur inertie.

L'inertie et l'organisation

De nombreux travaux, à la fois en théorie des organisations, en stratégie d'entreprise et en management de l'innovation, reposent sur l'idée que les organisations sont des systèmes qui cherchent à toujours appliquer les mêmes routines, à reproduire des recettes de succès et à parfaire leurs procédures, au risque de s'enfermer dans des dérives stratégiques. Ce que désire avant tout une organisation, c'est faire son métier ; ce que veut avant tout chacune des fonctions qui la compose, c'est fonctionner. Face à ce conservatisme, une stratégie fréquemment recommandée consiste alors à contester le *statu quo* et à s'écarter de la masse, à déplacer le champ concurrentiel. Cependant, cela finit par créer une nouvelle inertie, qui à son tour enferme l'innovateur sur sa propre trajectoire (Christensen, 1997).

Comment maintenir cette inertie alors que, par nature, le contexte concurrentiel, réglementaire, technologique et environnemental évolue ? Cyert et March (1963) ont montré qu'une organisation saine doit présenter du *slack*, c'est-à-dire un volant de ressources excédentaires, non affectées, qui permet de répondre aux imprévus et de pallier les inévitables imperfections des processus. Si tout l'ordonnancement de l'action collective repose sur des systèmes optimisés, le moindre grain de sable peut gripper la machine. C'est la raison pour laquelle il est prudent de toujours veiller à la redondance des compétences ordinaires, à la multiplicité des procédures, à la présence d'un matelas budgétaire, à la disponibilité d'une main-d'œuvre surnuméraire, et même de faire en sorte que tout cela, à son tour, soit encadré dans les routines. Or, bien entendu, la saine gestion, telle qu'elle est enseignée dans les écoles, consiste justement à éliminer le *slack*, à optimiser les systèmes, à choisir les approches les plus efficaces et à supprimer tout ce qui n'est pas absolument nécessaire. La chasse aux gaspillages, la meilleure utilisation des ressources et la lisibilité des lignes hiérarchiques imposent la primauté de l'efficacité sur l'efficacéité. Entre deux projets d'investissement, c'est le plus rentable qui sera privilégié, et entre deux responsables, c'est le plus économe qui sera promu. Là est justement la responsabilité du dirigeant stratège : arbitrer entre la saine gestion et la capacité d'adaptation, veiller à toujours laisser des zones

de flou dans les processus les plus optimisés, éviter que la réalité du quotidien ne finisse par l'emporter sur l'éventualité de l'exceptionnel.

Des analyses plus fines (Saussois et Laroche, 1991) ont souligné le rôle délétère de l'apprentissage fautif, classique en théorie des organisations : un système qui fonctionne pendant une longue période de temps semble démontrer sa solidité, alors qu'il ne fait que s'approcher de sa rupture. Même si la répétition des succès quotidiens d'une organisation donne l'impression de confirmer son bien-fondé, c'est justement son optimisation – parfois au travers de la normalisation de la déviance – qui la conduit à sa limite.

Cependant, c'est oublier un peu vite que sans inertie, une organisation ne peut tout simplement pas fonctionner (Laroche, 1996). S'il fallait toujours tout réinventer, si chacun était dans l'improvisation et l'innovation permanentes, l'interaction serait proprement impossible. Si nous pouvons vivre et travailler ensemble, c'est justement parce que nos actes sont prévisibles. C'est sur l'inertie de nos comportements que repose la confiance que nous inspirons. Notre fiabilité se mesure à l'aune de notre constance. C'est la nature même de l'action collective que de construire des routines et des habitudes, des procédures et des règles, des répétitions et de l'apprentissage. N'oublions pas que selon l'approche par les coûts de transaction (Coase, 1937), l'entreprise s'est imposée face au marché car elle permet une gestion plus efficiente de la répétitivité des transactions. Là où des relations marchandes impliqueraient une constante reconstruction des relations, l'entreprise, grâce à sa permanence, grâce à son inertie, a permis l'émergence de la production de masse et de la prospérité collective.

L'inertie et la stratégie

De même, tous les outils classiques de la stratégie d'entreprise postulent la continuité. Que ce soit la courbe d'expérience, le PESTEL, la matrice BCG, le SWOT ou les 5(+1) forces de la concurrence, les modèles les plus reconnus (Whittington et *al.*, 2020) reposent sur l'hypothèse que le présent – quand ce n'est pas le passé – est un bon prédicteur du futur. Si l'incertitude est totale, si la nature, l'ampleur et les conséquences des changements sont inconnus, les concepts et les modèles de la stratégie, tels qu'ils sont enseignés dans les écoles et les universités, sont tout simplement inutiles.

Il est d'ailleurs bon de rappeler que dans un environnement authentiquement imprévisible, la notion même de stratégie n'a pas de sens. Par définition, la stratégie consiste à allouer des ressources qui engagent l'entreprise dans le long terme, afin d'obtenir une performance supérieure. Or, si toute anticipation est impossible, s'engager dans une allocation de ressources (qu'elles soient humaines, financières, physiques ou technologiques) revient à être ni plus ni moins qu'un parieur, mais certainement pas un stratège.

De fait, face à l'incertitude, la stratégie doit céder la place à des techniques de survie telles que l'ancrage, l'agilité et l'imitation (Fréry, 2014) :

1. L'ancrage, à la manière d'une plateforme pétrolière, consiste à espérer que l'orage passera et postule qu'il faut vivre sur ses réserves en attendant des jours meilleurs. On met alors en place une organisation résiliente, capable de reprendre son état initial une fois la pression retombée.
2. L'agilité est la posture rigoureusement inverse : comme un bouchon qui flotte à la surface, il faut se laisser balloter jusqu'à ce que le calme revienne, ce qui passe

notamment par la transformation des coûts fixes en coûts variables (grâce à l'externalisation), afin d'abaisser le seuil de rentabilité.

3. L'imitation part d'une simple constatation : pour un décideur, le pire est d'être le seul à prendre une mauvaise décision. Si à l'inverse tout le monde a pris la même mauvaise décision au même moment, la responsabilité sera collective, et donc beaucoup moins lourde à porter. Placés en situation d'incertitude, les dirigeants ont donc tendance à tous agir de la même manière.

Cependant, tout cela n'a rien à voir avec de la stratégie : l'ancrage s'oppose à toute évolution de l'existant, l'agilité consiste à désallouer des ressources, et l'imitation est la négation de l'avantage concurrentiel. Ces techniques peuvent au mieux permettre la survie, mais elles sont incapables de conduire au succès. Lorsque l'incertitude règne, lorsque seule la survie compte, la stratégie est inutile et la réussite ne peut être que fortuite.

Vouloir surmonter l'incertitude est un projet absurde

Au total, peut-on affirmer que la pandémie aurait pu être bien mieux anticipée, mieux préparée et mieux gérée si nos décideurs avaient bien travaillé, si de bonnes stratégies avaient été déployées et si nos organisations avaient été bien conçues ? Face au Covid-19, peut-on dire que nos responsables ont trahi leur rôle de stratèges, ont oublié l'impératif du *slack* et ont privilégié les économies immédiates ?

Rien n'est moins sûr, car vouloir construire des organisations capables de surmonter l'incertitude est un projet absurde.

Nassim Taleb, l'inventeur du concept de Cygne Noir (2007) – c'est-à-dire un événement qui rend brusquement caduques toutes les observations historiques – a souligné que le Covid-19 n'était justement pas un Cygne Noir, puisque des pandémies comparables avaient déjà eu lieu, notamment en 1918, en 1958 et en 1968, et que plusieurs experts, jusqu'à récemment, en avaient identifié la menace. Si les organisations publiques et privées ont été prises au dépourvu, ce ne serait donc pas par surprise, mais par aveuglement ou par amnésie.

Or, à quoi aurait bien pu ressembler une stratégie conçue pour tenir compte d'un événement de cette nature ? Comment aurait-il dû être pris en compte dans les calculs de valeur actuelle nette, dans les extrapolations de courbe d'expérience ou dans la mesure de l'intensité concurrentielle ? La seule énormité de ce scénario aurait éclipsé toute autre considération jusqu'à monopoliser l'intégralité des ressources : seul le plan de survie se serait imposé. En un mot, cela aurait été un parfait exemple d'anti-stratégie.

En effet, qu'aurait-il fallu faire pour assurer un *slack* capable de résister à un événement de cette ampleur ? Quelles ressources aurait-il fallu sanctuariser pour résister à une hypothétique épidémie, dont il était impossible d'anticiper, ni la gravité, ni la date, ni la nature ? D'ailleurs, pourquoi se limiter à l'éventualité d'une épidémie ? Bien d'autres crises nous menacent : catastrophes naturelles liées ou non au réchauffement climatique, conflit nucléaire, cyberattaque, attentat chimique ou biologique, etc. (et c'est le « etc. » qui est le plus important dans cette liste). Toutes ces menaces nécessitent des mesures préventives différentes et impliquent d'immobiliser des ressources distinctes. De loin en loin, tous nos efforts devraient donc être réservés à l'anticipation des crises futures, et au total, ce principe de prévention rendrait notre présent invivable et l'aspiration au bonheur suspecte. Comme le disait avec malice Aldous Huxley : « La médecine fait de tels progrès que bientôt plus personne ne sera en bonne santé. »

Conclusion

Dans ces conditions, que recommander pour l'après Covid-19 ? Le principe du *slack* est pertinent pour les organisations confrontées à des incertitudes stratégiques que l'on pourrait qualifier de « normales » : apparition d'un concurrent, défection d'un client, émergence d'une innovation technologique, changement d'une réglementation, conséquences d'une réorganisation. Dans toutes ces situations, les dirigeants doivent veiller à préserver du *slack*, éventuellement contre l'avis des managers et surtout des actionnaires. En revanche, ce principe est peu utile face à une incertitude de l'ampleur de celle que nous traversons actuellement. Il n'est d'ailleurs pas de la responsabilité des dirigeants d'entreprises d'anticiper des incertitudes de cette nature. Qu'auraient dû faire les patrons d'Air France, du Club Med ou d'Accor pour se prémunir du risque d'une disparition totale de leur activité pendant plusieurs mois, sinon provoquer une paralysie tout aussi délétère ? Nous devons rester modestes sur la portée et les ambitions de nos outils de management : ils sont conçus pour améliorer le quotidien, ce qui est déjà beaucoup, mais pas pour éviter l'exceptionnel.

Le Covid-19 est une tragédie pour chacune de ses victimes, même si au regard de l'histoire, d'autres pandémies ont été beaucoup plus mortelles. Ce qui constitue un événement historique totalement inédit, ce n'est pas cette maladie elle-même, mais l'arrêt global de l'économie qu'une escalade de décisions – et d'absence de décisions – a entraîné. Jamais dans l'histoire plus de 2,5 milliards d'êtres humains n'ont été placés en confinement et nul ne peut anticiper quelles en seront les conséquences. De fait, ce dont nous risquons le plus de souffrir, ce n'est pas de la maladie, mais de nos tentatives d'y échapper.

Pour autant, l'humanité a connu d'autres crises bien plus dévastatrices, dont deux guerres mondiales à vingt ans d'intervalle, sans compter la peste noire, la variole et la grippe espagnole. Or, à chaque fois, l'économie, vaille que vaille, a fini par reprendre sa place. Le quotidien, peu à peu, l'a emporté sur l'exceptionnel. L'homéostasie s'est imposée.

Le management est la conduite de l'action collective, et l'objectif ultime de la stratégie d'entreprise est le progrès. Puisque les crises sont inévitables, nous devons rester humbles mais déterminés. Vouloir se protéger de tout, « quoi qu'il en coûte », relève d'un absolutisme hygiéniste dont les conséquences sont pires que les causes. Tant qu'à être résignés au prochain choc, préférons l'action à la précaution et la recherche de la prospérité à la tyrannie de l'abstinence.

References

Christensen C. (1997). *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business Review Press.

Coase R. (1937). *The Nature of the Firm*, *Economica*.

Cyert R., March J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall.

Di Maggio P., Powel W. (1983). *The Iron Cage Revisited*, *American Sociological Review*, vol. 48 n° 2, 147-160.

Fréry F. (2014). *Prospérer dans l'imprévu*, Collectif, MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs, 3e édition, Eyrolles.

Kim W.C., Mauborgne R. (2005). *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press.

Laroche H. (1996). Risques, crises et problématiques de la décision, actes de la 4e séance du séminaire du programme « Risques et collectifs et situations de crise » du CNRS.

March J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 71-87.

Saussois J.-M., Laroche H. (1991). The politics of labeling organizational problems: An analysis of the challenger case, *Knowledge and Policy*, n° 4, pp. 89-106.

Taleb N. (2007). *The Black Swan*, Random House.

Whittington R., Régner P., Angwin D., Johnson G., Scholes K., Fréry F. (2020). *Stratégie*, 12e édition, Pearson.